

О- 794116



На правах рукописи

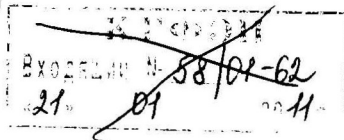
ГОРБАТОВ ИВАН ВЛАДИМИРОВИЧ

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА И СТРАХОВОГО  
ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика предпринимательства)

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2010



Диссертация выполнена на кафедре «Управление страховым делом и социальным страхованием» Государственного университета управления

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент  
Грызенкова Юлия Викторовна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Ахвледiani Юлия Тамбиевна

кандидат экономических наук  
Молодых Елизавета Сергеевна

Ведущая организация: Российская Академия Предпринимательства

Защита состоится 9 февраля 2011 г. в 14 часов 00 минут на заседании Совета по защите докторских и кандидатских диссертаций Д 212.049.06 в Государственном университете управления по адресу: 109542, Москва, Рязанский проспект, 99, зал заседаний Ученого Совета

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного университета управления, с авторефератом – на официальном сайте ГУУ <http://www.guu.ru>

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2010 года

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000715157

Ученый секретарь Совета  
по защите докторских и  
кандидатских диссертаций  
к. э. н., доцент

Л. Ю. Михалевич

**Актуальность темы исследования.** Любая предпринимательская деятельность сопровождается постоянным сравнительным анализом потенциальных доходов и рисков, с которыми сопряжено их извлечение, а также, поиском путей их минимизации. Характер и способы проявления предпринимательской деятельности, конкретные риски, возникающие в процессе функционирования предприятия, значительно трансформировались с тех пор, как появилась возможность их минимизации, в частности на основе страхования, что стало реакцией на неконтролируемые природные явления, вынудившие искать способы борьбы с последствиями хозяйственной деятельности в условиях неопределенности.

Каждое предприятие имеет уникальный набор рисков, некоторые из них могут быть застрахованы, некоторые могут быть минимизированы с использованием финансовых инструментов, защита от некоторых рисков еще не найдена. Именно поэтому, исследованию различных аспектов этих проблем посвящено значительное количество научных работ, как в России, так и за рубежом. Предприятия общественного питания не являются исключением. Их деятельность связана с потенциальной возможностью причинения вреда, как имущественному комплексу, так и имуществу и здоровью третьих лиц, персонала.

Безусловно, в основе риск-менеджмента лежит целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода в неопределенной хозяйственной ситуации. Конечная цель риск-менеджмента соответствует целевой функции предпринимательства в целом и предприятий питания в частности — получение наибольшей прибыли при оптимальном, приемлемом для предпринимателя соотношении прибыли и риска

Оценка и анализ рисков ситуации, формирование эффективной системы управления рисками имеет большое значение для предприятий питания. Вместе с тем, общие методологические подходы к формированию эффективной системы управления рисками на российских предприятиях питания разработаны недостаточно.

Основная задача, определившая тематику диссертационного исследования — формирование научно-обоснованных рекомендаций в отношении управления рисками предприятий общественного питания. Помимо этого, большое значение уделялось возможности формирования комплексной программы страхования данных предприятий. По оценке экспертов страховой компании «Ингосстрах», в настоящее время в Москве комплексное покрытие страхования имущества и ответственности имеют не более 10% предприятий общественного питания, таким образом, имеется значительный потенциал развития данного направления страхования.

Руководители страны, все чаще высказываются о необходимости повышения социальной ответственности бизнеса. В. В. Путин и Д. А. Медведев, призывают предпринимателей на всех уровнях взаимодействовать со страховыми компаниями. Помимо финансовой выгоды для обеих сторон, снижается вероятность возникновения рисков ситуаций. На совещании после пожара в клубе «Хромая Лошадь», В. В. Путин отметил, что: «Представители бизнеса в данном случае нарушили всё, что только можно нарушить». Это, несомненно, свидетельствует о том, что предприятия пренебрегают управлением рисками. После данного случая, по предложению С. К. Шойгу, в Госдуме был восстановлен законопроект обязательного противопожарного страхования (ОППС), который, однако, не решает всех возникающих вопросов.

Исследования проблем управления рисками предприятий питания и возможностей формирования комплексных программ по их минимизации заложили основы общей концепции страхования в данной области. Вместе с тем, вопросы практической реализации проработаны недостаточно. Кроме того, отсутствие четких теоретических и методологических базисов исследований затрудняет возможности оперативного анализа исследуемых процессов, снижает их эффективность.

Таким образом, значимость решения исследуемой проблемы для повышения эффективности функционирования отдельных предприятий питания, крупных ресторанных комплексов и экономики в целом, и недостаточная проработка отдельных ее аспектов и определяют актуальность диссертационного исследования.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования явилась разработка теоретических и методических положений по развитию и совершенствованию комплексного механизма минимизации и компенсации рисков, в том числе на основе страхования, а также создание комплексной системы оценки рисков на предприятиях питания.

В соответствии с поставленной целью в ходе исследования ставились и решались следующие задачи:

1. перечислить основные социальные и экономические аспекты функционирования предприятий сферы услуг, на примере общественного питания;
2. представить шкалу оценки вероятности и значимости риска предприятий питания;
3. выявить предпосылки и сформулировать условия страхования предприятий питания, как форму минимизации и компенсации негативных последствий рисков;
4. дать определение «интегральному риску предприятия питания»;
5. выделить стадии управления интегральным риском предприятий общественного питания;



6. выявить и проанализировать все риски, характерные для предприятий общественного питания, как базовые, так и специфические;
7. оценить предпринимательский риск, как один из базовых, характерных для предприятий общественного питания;
8. сформировать карту рисков. Обозначить кривую терпимости, а также перечислить все рассматриваемые риски, с индивидуальными индексами;
9. оценить эффективность страхования для предприятий общественного питания;

**Объект исследования:** предпринимательская деятельность российских предприятий общественного питания.

**Предмет исследования:** система управления рисками и страхового обеспечения предпринимательства в сфере общественного питания.

**Степень разработанности проблемы.** Изучению вопросов, связанных с функционированием предприятий питания посвящены работы Гордина В. Э., Ефимова А. Д., Ефимовой О. П., Лазаревой А. А., Назарова О. В., Николаевой Т. И., Никуленковой Т. Т., Рыхтиковой Н. А., Фонаревой Г. С, Ф. Финча, Э. Пейна.

Особенности управления рисками для предприятий анализируются в исследованиях Балабанова И. Т., Томаса Л. Бартон, Порфирьева Б. Н., Рене М. Стулза, Уткина Э. А., Фролова Д. А., Чугунова А. В., Шапкина А. С., Шапкина В. А, Фрэнка Найта.

Вопросы страхования освещены в работах Архипова А. П., Ахвледiani Ю. Т., Бесфамильной Л. В., Бланда Д., Бурроу К., Валдайцева С. В., Гришаева С. П., Грызенковой Ю. В., Ивашкина Е. И., Качаловой Е. Ш., Лебедева А. Н., Лебедева Л. Ф., Мещеряковой О. В., Рейтмана Л. И., Федоровой Т. А, Цыганова А. А., Черновой Г. В., Шахова В. В., Юлдашева Р. Т.

Вместе с тем, вопросами формирования комплексных программ страхования для предприятий питания, в т. ч. программ по контролированию рисков уделялось недостаточно внимания. Определенные исследования в этой области есть у страховых компаний, действующих на территории Российской Федерации. Однако, зачастую, это просто стандартные комплексные программы, описывающие фиксированный набор рисков (имущественные, риски ответственности). Они не учитывают все специфические риски присущие предприятиям данного типа. Именно по этому, в данной области имеется широкое поле для исследовательской деятельности.

**Теоретической и методологической основой исследования** явились научные работы ряда современных отечественных и зарубежных ученых в области управления рисками, предпринимательства, теории эффективности страхования, экспертных оценок, а также соответствующие законодательные акты и нормативно-методические документы.

Широко использованы материалы полученные автором непосредственно на объектах исследования.

**Информационная база исследования.** Правовую основу исследования составили Федеральные законы и иные нормативно-правовые акты РФ. В качестве базы данных использовались материалы Федеральной службы статистики РФ, отраслевых и территориальных статистических органов, а также материалы федеральных министерств и ведомств России, материалы научных конференций, семинаров, симпозиумов, а также информация различных консалтинговых агентств, страховых компаний, действующих на территории России и интернет-сайтов.

#### **Научная новизна и основные научные результаты исследования.**

**Научная новизна** диссертационного исследования состоит в том, что автором проведено комплексное исследование проблем страхования пакета рисков для системы предпринимательства в области общественного питания, предложена система комплексного страхования основных рисков предприятий общественного питания, а также сформулированы теоретические аспекты моделирования и оценки этих рисков.

**Наиболее существенные научные результаты, полученные лично автором, выносимые на защиту, обладающие научной новизной и составляющие приращение научных знаний в исследуемой области, состоят в следующем:**

1. развиты основы прогнозирования и оценки последствий интегрального риска предприятий питания. Дано авторское определение интегрального риска. Интегральный риск предприятия питания — это риск, учитывающий все положительные и отрицательные факторы, влияющие на эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия питания: стоимость готовой продукции, отраженную в затратах на оборудование, приготовление кулинарной продукции, персонал, величину возможных потерь (меру риска), а также получение максимального дохода от функционирования предприятия питания (с. 30–42);
2. произведена оценка предпринимательского риска, как одного из базовых, характерных для предприятий общественного питания (с. 73–76);
3. обоснована схема процедур по управлению рисками для предприятий общественного питания в которой показаны все этапы от определения факторов риска до привлечения страховых компаний или брокеров (с. 79–86);
4. проведена экспертная оценка значимости и вероятности возникновения различных рисков на предприятиях общественного питания, на основе которой разработана карта рисков, являющаяся основанием для принятия решения по управлению рисками и страхованию, а также выделены 4 зоны позволяющие оценить

значимость рисков для предприятий питания (с.102–106);

5. проведена классификация факторов, определяющих эффективность комплексного страхования рисков предприятий питания, на ее основе обобщен, систематизирован и развит терминологический аппарат страхования предприятий общественного питания, а также разработан экспертно-математический аппарат для определения необходимости страхования для предприятий общественного питания (с. 107–121).

**Теоретическая и практическая значимость результатов исследования.** Теоретическая значимость диссертации заключается в разработке методологических основ оценки вероятности и значимости рискованных ситуаций в предпринимательстве, на примере предприятий общественного питания.

Практическая значимость работы состоит в том, что использование выводов и предложений автора в части теоретических и методических основ прогнозирования, оценки и страхования рисков предприятиями питания, позволит повысить эффективность их функционирования.

Материалы диссертационного исследования могут быть использованы в образовательном процессе при проведении лекционных и семинарских занятий по различным учебным дисциплинам, в частности: «Страховое дело», «Страхование предприятий, организаций и физических лиц», «Основы страхования в ресторанном менеджменте и клубной индустрии»

**Апробация результатов исследования.** Основные положения диссертационной работы докладывались и обсуждались на 24-й и 25-й Всероссийских научных конференциях молодых ученых и студентов «Реформы в России и проблемы управления», Международной научно-практической конференции «Социально-экономическое развитие хозяйствующих систем в современных условиях: опыт, проблемы, перспективы», научных семинарах кафедры «Управления страховым делом и социальным страхованием», а также подтверждены справкой о внедрении в московском ресторанном холдинге.

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 5 печатных работ общим объемом 1,9 п. л., в том числе 2 работы опубликованы в рецензируемых изданиях рекомендованных ВАК РФ.

**Логика и структура работы.** Цели и задачи диссертации определили ее структуру. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Текст работы изложен на 154 страницах машинописного текста, включает 12 таблиц, 22 рисунка (схемы, графики и диаграммы), и 4 приложения. Библиографический список включает 120 источников.

Содержание диссертации:

## **ВВЕДЕНИЕ**

### **ГЛАВА I ОСОБЕННОСТИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЩЕСТВЕННОМ ПИТАНИИ**

1.1 Теоретическая и методологическая основы исследования

1.2 Социально-экономический аспект осуществления предпринимательской деятельности на предприятиях питания

1.3 Классификация угроз на предприятиях питания

1.3.1 Сущность риск-менеджмента в предпринимательстве, на примере предприятий общественного питания

1.3.2 Особенности управления интегральным риском на предприятиях питания

1.3.3 Теоретический аспект измерения или оценки риска для целей системы риск-менеджмента

1.3.4 Роль страхования в управлении рисками предприятий питания при осуществлении предпринимательской деятельности

1.3.5 Сущность самострахования, для предприятий сферы услуг, на примере предприятий общественного питания

### **ГЛАВА II АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

2.1 Особенности управления рисками на предприятиях общественного питания

2.1.1 Оценка предпринимательского риска, как основного при функционировании предприятий питания

2.1.2 Анализ и оценка предпринимательских рисков предприятия сферы услуг. Моделирование рискованной ситуации в сфере услуг

2.2 Идентификация рисков на предприятиях общественного питания

### **ГЛАВА III МОДЕЛЬ ЗАЩИТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

3.1 Методология формирования карты рисков предприятий питания

3.2 Экономическая эффективность страхования предприятий общественного питания для страхователя и страховщика

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## II ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **введении** обосновывается актуальность темы исследования, определяются цель, основные задачи, предмет и объект исследования. Обоснована логика изложения материала.

В **первой** главе дана детальная характеристика предпринимательской деятельности на предприятиях общественного питания, а также описаны различные наработки в области регулирования *рисков*. В ней перечислены основные социальные и экономические аспекты функционирования предприятий сферы услуг, на примере заведений питания. Дано определение интегрального риска предприятий питания. Выделены 5 ступеней управления интегральным риском.

В процессе своего функционирования, предприятия общественного питания участвуют в создании национального дохода общества, в них совершается процесс производства, в ходе которого создаются новые материальные блага. Это, прежде всего, подчеркивает необходимость развития данного сегмента сферы услуг, а также его защиты. Кроме того, общественное питание призвано удовлетворять и другие социальные потребности населения: высокое качество продукции и услуг, минимальные затраты времени на дорогу к месту организации питания и на ожидание обслуживания, уровень сервиса и т.п. С развитием общества эти требования повышаются и усложняются. Для их исполнения необходимо не только придерживаться выбранной политики заведения, разумно подходить к планированию, но и уметь вовремя отслеживать и ликвидировать возникающие риски.

Развитие системы общественного питания происходит под воздействием ряда факторов, в числе которых дефицит собственных оборотных средств, низкий покупательский спрос населения (как правило, в регионах), возрастающая конкуренция со стороны других хозяйствующих субъектов и пр. Данные факторы оказывают влияние на скорость развития отрасли, и ограничивают рост доходности. Однако, стоит отметить, что в данное время для индустрии общественного питания в России характерны высокие темпы развития. В условиях конкурентной борьбы управление рисками имеет ключевое значение.

Автором работы сформирован ряд положений, которые помогают оценить необходимость действий предприятия по управлению рисками, а также степень этих воздействий.

Управление рисками требует привлечения больших человеческих и финансовых ресурсов. Предприятию, желающему в максимальной степени обезопасить себя, целесообразно привлекать внешних консультантов, специализирующихся на управлении риска-

ми, в том числе представителей страховых компаний и обществ взаимного страхования, страховых брокеров и сюрвейеров.

Следует отметить, что страхование не может заменить другие меры, направленные на снижение риска деятельности предприятия — оно должно завершать систему внутрипроизводственного риск-менеджмента.

Все существующие в настоящее время отрасли страхования имеют в той или иной мере отношение к страхованию рисков предприятий питания, если рассматривать его в широком плане — как страхование рисков, связанных с деятельностью конкретного предприятия. В этом случае, например, к страхованию можно отнести страхование работников предприятий от несчастных случаев на производстве, страхование жизни работников предприятия, пенсионное страхование работников и страхование профнепригодности, больничное страхование и другие разновидности личного страхования.

Комплексная страховая защита рисков деятельности предприятия питания, на данном этапе, достигается в результате сочетания разнообразных видов имущественного страхования и страхования ответственности.

Автором разработана методика управления общим риском на предприятии питания в которой следует выделить пять ступеней.

1. определение факторов риска, связанных с деятельностью предприятия.
2. количественная оценка каждого фактора (весовая характеристика).
3. определение возможности снижения риска при условии достижения планируемого конечного результата.
4. оценка целесообразности видов деятельности, порождающих высокие риски, при условии наличия у предприятия финансовых ресурсов для управления этими рисками. Таким риском может выступать, например, риск ответственности перед третьими лицами, при проведении выездных банкетов или оказании кейтеринговых услуг.
5. страхование рисков, степень которых превосходит финансовые возможности предприятия.

Выявленными недостатками, связанными с управлением рисками являются:

- страховые выплаты по застрахованным рискам, могут быть ниже ожидаемых убытков.
- определенные виды рисков не страхуются страховыми компаниями. Страховая премия превышает возможные лимиты денежных средств, запланированных на страхование таких рисков.

- использование средств на плату за страхование рисков может привести к невозможности получения планируемого финансового результата.

Следует учесть, что наиболее важной целью управления общим риском предприятия является повышение эффективности его деятельности. Это достигается путем систематической идентификации, оценки управления всей совокупностью рисков, относящихся к работе предприятия. Следует отметить, что при этом нельзя сосредотачиваться исключительно на задаче снижения влияния неблагоприятных факторов или предупреждении получения нежелательных результатов. Средствами повышения эффективности могут служить мероприятия по максимальному использованию имеющихся благоприятных возможностей, которые, в свою очередь могут порождать новые риски различной степени влияния.

Автором выделен план управления общим риском, состоящий из двух этапов.

1. создание основного, или базового плана. В этом плане формируются основные цели и задачи управления общим риском, процедура его исполнения и процедура контроля за деятельностью предприятия питания.
2. создание плана выявления и контроля неопределенности в деятельности предприятия. Этот план включает в себя мероприятия по реагированию на угрозы неисполнения полностью или частично базового плана.

Управление рисками на любых предприятиях (в том числе и предприятиях сферы услуг) обычно связывается с оценкой и развитием второй части плана, поддерживающей основной план. Вместе с тем, эффективное управление риском отражается и в базовом плане, также как и при определении мотивов и интересов сторон, участвующих в управлении предприятием. Планирование и управление риском в рамках базового плана, как правило, более значимо, оно связано не с реакцией на полученные результаты, а с прогнозированием последствий и проведением упреждающих воздействий.

Контроль над неопределенностью предполагает разработку и внедрение мер по обеспечению динамичного реагирования на изменения политического, экономического и предпринимательского окружения предприятия.

Безусловно, неопределенность принимаемых решений на глобальном или локальном уровнях является следствием высокого уровня неопределенности, существующего на момент принятия решений. Поэтому для принятия решений в таких условиях необходимо:

1. минимизировать отрицательное влияние неопределенности на результат;
2. получить и обработать информацию, которая имеет ценность для снижения неопределенности при принятии решения;

3. увеличить массив первичной информации с целью повышения вероятности получения достоверного результата при ее обработке;
4. принять стохастически-оптимальное решение в условиях отсутствия всей необходимой информации.

На наш взгляд, исследование главных элементов управления интегральным риском предприятий общественного питания должно происходить следующим образом.

Во-первых, фиксируется период времени, рассматриваемого в качестве времени риска. У предприятия предоставляющего услуги питания, а также спектр других (развлечения, выездное обслуживание, организация помощи при проведении различных мероприятий городского масштаба), время риска может составлять от одного дня до нескольких лет.

Во-вторых, рассматриваются возможные сценарии: какие события могут разворачиваться в будущем и как они будут затрагивать стоимость производимой продукции.

В-третьих, оценивается мера риска — количественная оценка риска. На наш взгляд, для предприятий сферы услуг, в качестве меры риска следует взять объем возможных финансовых потерь.

В-четвертых, определяются базовые параметры — основные количественные показатели, используемые для контроля эффективности управления рисками.

Исходя из вышеизложенного, автором сделаны следующие выводы.

1. Основной задачей управления суммарным риском предприятия питания, является обеспечение эффективности его работы путем поддержания баланса между отрицательным и положительным влиянием факторов риска, связанных с состоянием бизнес-среды, в которой предприятие ведет указанную деятельность.
2. Особенность управления риском заключается в том, что оно содержит в себе как упреждающие, так и реагирующие на свершившееся событие, воздействия на все элементы производственной и финансовой деятельности предприятия.
3. Одной из основных задач управления интегральным риском предприятия питания является минимизация неопределенности связанной с воздействием факторов риска на все элементы деятельности предприятия, а также динамическое реагирования на изменение состояния экономического и предпринимательского окружения.
4. При принятии решений в условиях неопределенности необходимо: снижать отрицательное воздействие на конечный результат; отбирать и обрабатывать информацию, которая имеет ценность снижения неопределенности; увеличивать



массив первичной информации для повышения вероятного получения достоверного результата.

Определение интегрального риска в общем случае дано Д. А. Фроловым. Автором дано уточнение этого определения для предприятий общественного питания.

**Интегральный риск предприятия питания** — это риск, учитывающий все положительные и отрицательные факторы, влияющие на эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия питания: стоимость готовой продукции, отраженную в затратах на оборудование, приготовление кулинарной продукции, персонал, величину возможных потерь (меру риска), а также получение максимального дохода от функционирования предприятия питания.

Автором рассмотрена сущность самострахования для предприятий питания. Если предприятие берет риск на себя, возможны два варианта принятия решения: с финансированием риска (самострахование, хеджирование) или без финансирования (предполагается только обыкновенный контроль над риском).

По результатам контроля рисков анализируются и корректируются методы управления рисками.

Для создания собственного резервного фонда необходимо наличие нескольких факторов:

- стабильность в получении дохода, которая в первую очередь будет гарантировать формирование фонда;
- наличие обоснованного механизма распределения средств фонда;
- определенный объем поступлений денежных средств.

Если же предприятие решает передать ответственность за риск, то соответствующим образом оформляются банковские, государственные и иные гарантии. Эта процедура осуществляется через общества взаимного страхования, или через коммерческие страховые компании.

С точки зрения эффективности менеджмента, самострахование позволяет увеличить гибкость управления риском, сохранить контроль над денежными средствами, а также контроль над качеством дополнительного сервиса.

К недостаткам самострахования следует отнести дополнительные организационные затраты, недооценку уровня возможного риска, недостаточность создаваемого фонда, воздействие инфляции на фонд риска.

Во второй главе подробно рассмотрена система риск-менеджмента, применительно к предприятиям общественного питания. Представлены наиболее важные методы управления рисками.

В общем случае, для предприятий общественного питания автор выделяет следующие стратегические решения по управлению риском: *избежание риска*, *принятие риска на себя*, *сокращение потерь*, *трансфер (передача) рисков другому хозяйствующему субъекту*, и *страхование*. Кроме того, существует еще два варианта поведения экономического субъекта (предприятия питания) — *игнорирование риска*, когда отсутствует информация о риске или руководство предприятия не задумывается о существовании риска в принятом решении и *лимитирование* — установление системы ограничений как сверху, так и снизу, для уменьшения степени риска. Механизмы управления рисками и их возможность реализации на предприятиях питания представлены в таблице 1.

Таблица 1. Механизмы управления рисками на предприятиях общественного питания.

Стратегический механизм риск-менеджмента	Краткая характеристика	Возможность реализации на предприятиях питания
Избежание риска	Исключение контактов с собственностью, видом деятельности или лицами, с которыми этот предполагаемый риск связан.	Маловероятно
Принятие риска на себя	Принимаются либо по причине получения дохода (чем выше риск, тем более высока доходность вложений), либо по причине неизбежности.	Реализация возможна, зависит от размера риска.
Сокращение потерь	Реализуется в виде развития точности предсказания потерь.	Возможно
Трансфер	Осуществляется на основании купли-продажи риска (хеджирование и через организационную форму бизнеса).	Ограниченное использование
Страхование	Осуществляется через специализированные организации — страховые компании, брокеров, ОВС.	Активное использование

Целесообразность использования страхования для снижения рисков при функционировании предприятий питания определяется на основании сравнения сумм страхового возмещения, выплачиваемого страховщиком, страховых взносов, величины потерь, получаемых в результате воздействия риска. В абсолютном выражении риск может определяться величиной возможных потерь в материально-вещественном (физическом) или стоимостном (денежном) выражении, если только ущерб поддается такому выражению. В

относительном выражении риск характеризуется как величина возможных потерь, отнесенная к некоторой базе, в виде которой наиболее удобно принимать либо имущественное состояние предприятия питания либо общие затраты ресурсов на данный вид деятельности, либо ожидаемый доход от осуществления своей работы.

Применительно к предприятию питания в качестве базы для определения относительной величины риска, на наш взгляд, целесообразно брать стоимость основных фондов и оборотных средств предприятия или намеченные затраты на открытие и развитие данного проекта — текущие затраты, капиталовложения, или расчетный доход. Выбор той или иной базы не имеет принципиального значения, следует предпочесть показатель, обладающий большей степенью достоверности.

Базовые показатели, используемые для сравнения, обычно называют расчетными, или ожидаемыми показателями прибыли, затрат выручки. Их значения определяются при разработке бизнес-плана, в процессе технико-экономического обоснования проекта предприятия питания.

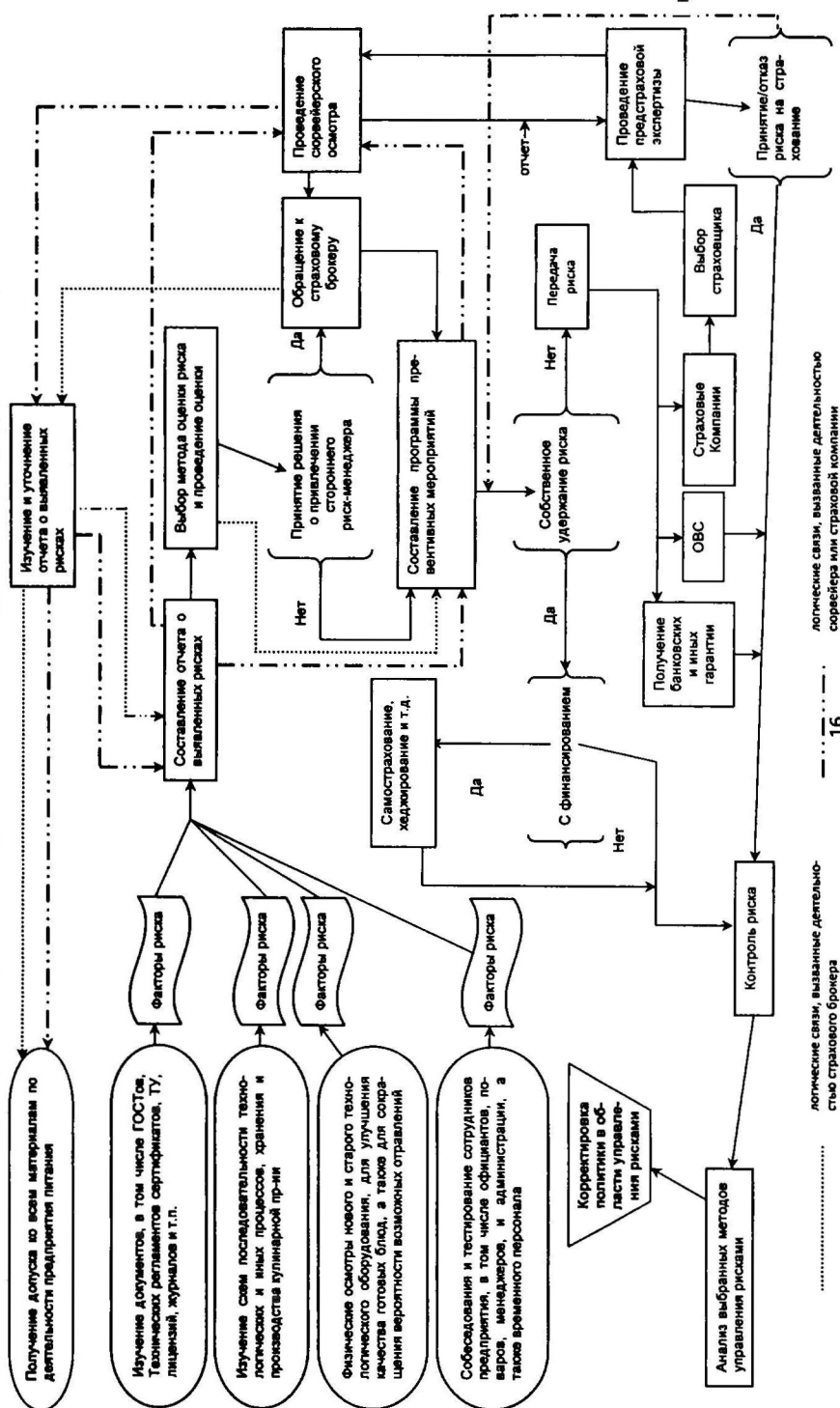
Автором рассмотрены предприятия общественного питания, с точки зрения своего экономического функционирования. Они являются нормальными производственным предприятиями, и несут все те же риски, которые несет любое другое. Тем не менее, существуют некоторые специфические особенности отрасли, которые трансформируют тему управления рисками предприятия питания: многоступенчатость цикла производства продукции (закупка сырья, производство, контроль), санитарно-эпидемиологические нормы на каждом его этапе, необходимость поддерживать уровень производства и реализации готовой продукции. Технологический цикл производства достаточно сложен (при соблюдении всех необходимых норм, санитарных и прочих правил), а цена брака в готовом изделии довольно высока — потеря клиентов и, как следствие, снижение прямых доходов. Отдельно следует описать факт, что рассматриваемых предприятиях всегда происходят небольшие убытки с большой вероятностью. Так, например, воровство посуды, продуктов и инвентаря, съедание продуктов, или расход дорогостоящего алкоголя.

При изучении рисков автор предлагает рассматривать все связанные компоненты:

1. опасности, которые могут привести к неблагоприятному результату;
2. ресурсы предприятия, которые могут пострадать от рисков;
3. факторы, увеличивающие или уменьшающие вероятность реализации риска;
4. размеры ущерба, связанного с воздействием риска на ресурсы;
5. рациональность управления рисками.

Автором представлена блок-схема управленческих процедур для предприятий общественного питания (рис. 1):

Рисунок 1. Блок схема системы риск-менеджмента и страхового обеспечения деятельности предприятий общественного питания



В третьей главе предложена методология формирования карты рисков для предприятий общественного питания. Выведена качественная формула эффективности страхования для предприятий общественного питания. Дана оценка эффективности страхования для страховщика.

Вероятность и серьезность ущерба оценивается по шкале коэффициентов, которые могут быть определены экспертами на базе прошлого опыта.

Таблица 2. Шкала оценки рисков

Шкала вероятности риска		Шкала серьезности риска	
Коэффициент	Значение	Балл	Значение
0	Убыток невозможен	0	Мелкие убытки, в рамках текущих расходов
0,1	Вероятность крайне мала	1	
0,2	Убыток маловероятен Небольшая вероятность	2	Средние убытки
0,3		3	
0,4	Вероятность немного меньше 50%	4	Поддающиеся контролю, крупные убытки
0,5	Вероятность 50/50	5	
0,6	Довольно вероятен	6	Не поддающиеся контролю крупные убытки
0,7	Более вероятен, чем нет	7	
0,8	Предсказуем	8	Серьезные убытки
0,9	Весьма вероятен	9	Весьма серьезные убытки
1,0	Произойдет наверняка	10	Катастрофические убытки

Согласно конъюнктурным опросам руководителей предприятий общественного питания г. Москвы, в шкале вероятности риска наиболее типичные ситуации: в пределах от 0,01–0,2 оценивается вероятность пожара или взрыва, 0,5–0,8 — мелкие кражи на предприятии. При этом наряду с обычной оценкой вероятностей следует учитывать и годовую частотность рисков. Это важно для определения финансовых источников покрытия ущерба.

Серьезность ущерба определяется баллами от 0 до 10. За середину шкалы 5 баллов принимается уровень, ниже которого произошедшие убытки не оказывают существенного негативного влияния на годовые итоги деятельности предприятия питания.

Следует отметить, что приведенную выше таблицу целесообразно периодически обновлять. Она не является статичной и зависит, прежде всего, от конъюнктуры страхового рынка, а также всех событий происходящих на предприятиях питания.

На наш взгляд, классификация страхования рисков сводится к 4 основным категориям: страхование имущества, страхование ответственности перед 3-ми лицами, страхование предпринимательских рисков, личное страхование сотрудников предприятия.

В действующих или открывающихся заведениях питания, обычно не проводится анализ рисков. Руководство, в большинстве случаев, концентрируется на непосредственной работе своего предприятия. Вместе с тем, для составления карты рисков организации очень важно, чтобы, по крайней мере, 1-2 сотрудника компании прошли обучение основам риск-менеджмента. Они в дальнейшем помогут наладить диалог между всеми подразделениями предприятия и вести всю команду во время процесса картографирования. Для этого необходимо провести предварительное обучение, которое может длиться от одного до пяти дней. На наш взгляд, этот процесс следует проводить в крупных ресторанных холдингах, для отдельных предприятий питания он представляется нерациональным. Для единичных предприятий питания автором построена усредненная карта рисков. В диссертационном исследовании были перечислены все риски присущие рассматриваемым предприятиям, каждому из них был присвоен специальный индекс. Методология формирования списка рисков заключалась в рассмотрении всех возможных (специфических и не специфических) рисков присущих предприятиям питания. Были выделены 5 основных групп:

1. Риски, связанные с перерывами в производственной деятельности (BI — business interruption).
2. Риски, связанные порчей сырья и продукции (SPI — Spoilage Product Insurance).
3. Риски ответственности предприятия (производителя товара) перед 3-ми лицами (TPI — Third Party Insurance).
4. Риски, связанные с утратой или порчей различного имущества (IOP — Insurance of Property).
5. Дополнительные риски (E — Extended).

Помимо этого, автором была описана новая форма страхования технических рисков – страхование электронного оборудования и аппаратуры. Для компьютерной и другой электронной техники, компьютерных корпоративных сетей характерными являются следующие риски: ошибки в эксплуатации электронного оборудования (сбои в системах R-keeper и Storehouse), неосторожность обслуживающего персонала, воздействие электротока в виде короткого замыкания.

Перед началом построения карты каждому риску был присвоен специальный индекс (см. приложение 3 диссертации). Использовались принятые в деловом обороте, по классификатору страховых продуктов Lloyd'a, сокращения. Например: BI-1 — риск короткого замыкания, SPI-5 — риск поломки или повреждения холодильного оборудования, TRI-1 — риск причинения вреда жизни и здоровью одному или нескольким лицам. После чего была проведена экспертная оценка его значимости и вероятности на предприятиях общественного питания г. Москвы, затем все риски были нанесены на карту. После чего были выделены 4 зоны (рис. 2). Следует отметить, что выделение зон риска, с помощью линий не является необходимым, а лишь помогает четко разграничивать сами риски.

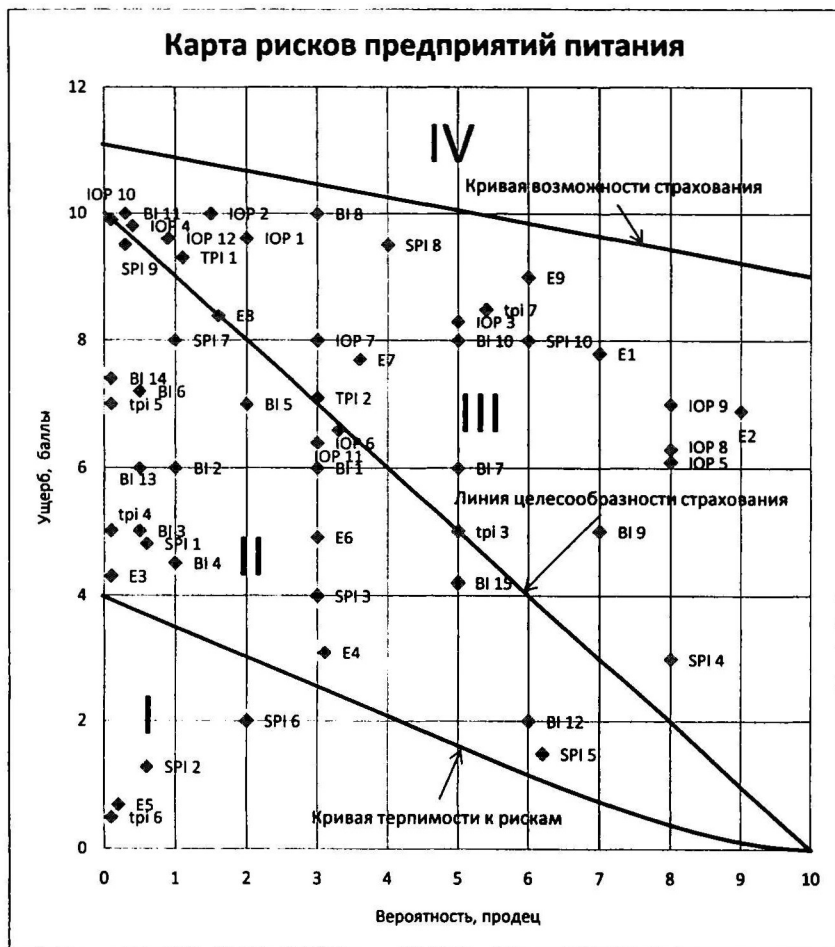
**Зона I** — зона наименее значимых рисков. Для минимизации этих рисков не представляется необходимым проявлять специфические действия, такие как управление рисками или страхование. Данные риски управляемы в рабочем порядке. Убытки по ним настолько малы, что применение методов снижения рисков зачастую экономически не оправдано.

Черная кривая линия — **линия терпимости к рискам**. Разграничивает первую и вторую зоны.

**Зона II** — зона ощутимых рисков. По каждому из рисков расположенному в этой зоне необходимо проводить индивидуальное обсуждение. Данные риски могут быть, как переданы на страхование, так и сведены к нулю средствами риск-менеджмента. Например, если сумма убытков по имуществу вследствие пожара составила \$1000, а стоимость страхования от пожара данного имущества составляет \$1500, то, следовательно, использовать страхование нецелесообразно, вместе с тем, следить за противопожарной безопасностью необходимо. Иными словами, страхование дороже, чем любые другие средства.

Черная диагональная линия — **линия целесообразности страхования**. При выявлении критических рисков, сценарии (причинно-следственная связь процессов, событий и действующих факторов риска), приводящие к рискам выше этой границы, оные считаются непереносимыми, и, как следствие, требующими страхования (**Зона III** — явная эффективность от страхования, страхование рационально). При разработке стратегии, необходимо определить механизм передачи непереносимых рисков

**Зона IV** — зона катастрофических крайне маловероятных рисков. В качестве примера можно привести риск падения метеорита. Сюда также попадают риски, для которых на данном этапе нет рациональных рычагов страхового воздействия, например риски ответственности предприятия за неудовлетворительное обслуживание посетителей.



**Рисунок 2. Карта рисков предприятия питания.**

Автором разработан экспертно-математический аппарат для определения необходимости страхования.

Пусть  $X$  — множество первостепенных факторов, определяющих необходимость страхования предприятий питания. В нашем случае данное множество включает в себя 4 элемента:

$$X_{n=4} = \{A, P, E, C\}, \quad (1)$$



где  $A, C, E, P$  — основные элементы.  $A$  — анализ,  $C$  — кредит,  $P$  — платежи,  $E$  — экономия.

Фактор  $A$  (*analysis*) описывает необходимость и важность анализа риска. Фактор принимает значения от 0 до 1, с шагом 0,1. Анализ риска предшествует заключению договора страхования и включает в себя анализ источников возникновения риска и рекомендации по снижению рисков. Результаты анализа в виде сюрвейерного отчета передаются страхователю.

Фактор  $P$  (*payments*) касается расходов на оплату страхования. Значение фактора может быть либо 0, либо 1, в зависимости от того включаются или нет страховые платежи в себестоимость продукции / услуг.

Фактор  $E$  (*economy*). Фактор принимает значения от 0 до 1, с шагом 0,1. Возмещению подлежат расходы по предупреждению возникновения рисков, например, затраты на установку автономной системы пожаротушения.

Фактор  $C$  (*credit*) описывает динамику стоимости заемного капитала. Фактор принимает 2 значения: 0 — ставки не снижаются, 1 — наблюдается значительное снижение ставок.

Пусть  $Y$  — множество второстепенных факторов, определяющих необходимость страхования. В нашем случае данное множество включает в себя 2 элемента:

$$Y_{m=2} = \{R, I\}, \quad (2)$$

где  $R, I$  — второстепенные элементы.  $R$  — ответственность,  $I$  — имидж.

Фактор  $R$  (*responsibility*) отвечает социальной ответственности бизнеса. Фактор принимает значения от 0 до 1, с шагом 0,1. Предприятиям следует учитывать интересы общества, беря на себя ответственность за влияние своей деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны, а также на окружающую среду.

Фактор  $I$  (*image*) касается имиджа предприятия питания. Фактор принимает значения от 0 до 1, с шагом 0,1. При минимальном значении данный фактор играет малую роль. При значении единица, фактор показывает, что данное предприятие питания полностью застраховано.

Отдельно выделяется фактор  $T$  (*transfer*) — комплексный первостепенный фактор, определяющий возможность передачи риска. Данный фактор может принимать значение либо 0, либо 1. При значении этого фактора 0, вся формула обращается в 0, а, следовательно, передачи рисков не происходит. При значении этого фактора 1 — логично гово-

речь о передаче риска на сторону. Он в свою очередь включает: применение средств риск-менеджмента, страхование, самострахование и прочие финансовые инструменты (например, хеджирование).

Для определения необходимости страхования предприятий питания автор предлагает следующую качественную формулу:

$$IN = T \cdot \frac{\sum_{\alpha \in X_n} V(\alpha)}{\sum_{\beta \in Y_m} V(\beta)}, \quad (3)$$

где  $V()$  — функция значения фактора, **IN (Insurance necessity)** — главный критерий, который может принимать значение от 0 до 40.

В заключение отметим, что экономический анализ, проведенный на Московских предприятиях общественного питания показал, что при значениях **IN** от 2 до 40 предприятию питания выгодно передавать риски на страхование.

**Основные результаты диссертационного исследования отражены в следующих публикациях автора:**

1. Горбатов И. В. «Факторы экономической эффективности страхования предприятий общественного питания», Государственный Университет Управления, Вестник Университета, 2010, № 8, 0,4 п. л. (Журнал из списка, рекомендованного ВАК РФ).
2. Горбатов И. В., Цыганов А. А. «Определение экономической эффективности страхования для предприятий общественного питания и сферы развлечений», Страхование Дело, 2010, № 8, 1,2 п. л. (Журнал из списка, рекомендованного ВАК РФ).
3. Горбатов И. В. «Основные тенденции развития страхования предприятий общественного питания», Материалы 24-й Всероссийской научной конференции молодых ученых и студентов: «Реформы в России и проблемы управления», 2009, Выпуск 4, 0,1 п. л.
4. Горбатов И. В. «Риск-менеджмент и страхование на предприятиях общественного питания», Материалы 25-й Всероссийской научной конференции молодых ученых и студентов: «Реформы в России и проблемы управления», 2010, Выпуск 2, 0,1 п. л.
5. Горбатов И. В. «Сущность самострахования для предприятий общественного питания», Сборник трудов международной научно-практической конференции, Том 1, Магнитогорск-Москва 2010, 0,1 п. л.

---

Подп. в печ. 24.12.2010.

Формат 60х90/16.

Объем 1,0 п.л.

Бумага офисная.

Печать цифровая.

Тираж 50 экз.

Заказ № 1053

---

ГОУВПО «Государственный университет управления»

Издательский дом ГОУВПО «ГУУ»

109542, Москва, Рязанский проспект, 99, Учебный корпус, ауд. 106

Тел./факс: (495) 371-95-10, e-mail: [diric@guu.ru](mailto:diric@guu.ru)

[www.guu.ru](http://www.guu.ru)

10<sup>2</sup>